

Nathalie Semal

Ingénieur chimiste, titulaire d'un Diplôme en Administration des Entreprises et d'un DEA en Sciences de l'Environnement, elle mène une recherche doctorale sur les processus d'apprentissage collectif dans le cadre de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises.

## **Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen ?**

La fin du XX<sup>ème</sup> siècle a connu une profonde mutation économique, sociale et politique : globalisation et financiarisation de l'économie, émergence de modes de régulation alternatifs (priorité aux mécanismes du marché, approche participative, promotion des initiatives volontaires), irruption de l'environnement puis du développement durable dans l'espace public de discussion. Ce contexte a favorisé une mise en question du rôle social des entreprises, qui sont désormais tenues d'assumer la responsabilité des conséquences de leurs activités, et de répondre à des attentes ou des obligations qui ne sont pas toutes inscrites dans le droit formel. L'avènement d'un mode de développement durable implique de trouver globalement et localement des solutions systémiques aux problèmes économiques, environnementaux et sociaux, et ces solutions appellent un investissement relationnel et une collaboration de l'ensemble des acteurs concernés, y compris des entreprises (CMED, 1988; OCDE, 2001; Gendron, C. *et al.*, 2003a; Persais, E., 2004b).

Ce contexte fait donc doublement émerger la nécessité d'une plus grande ouverture des organisations sur le monde extérieur, et en particulier vis-à-vis de leurs parties prenantes (PP). La question du développement durable rejoint ainsi celle de l'intégration des attentes et des intérêts des PP dans la stratégie et la gestion de l'entreprise (Sharma, S., 2001; Friedman, A. L. et Miles, S., 2002; Persais, E., 2002; Brodhag, C. *et al.*, 2004). La théorie des parties prenantes (TPP) est devenue le cadre théorique d'un ensemble de réflexions centrées sur les relations entre économie et société: les systèmes de gouvernance d'entreprise, les écoles de pensée de la responsabilité sociale des entreprises, le management responsable et la contribution des entreprises au développement durable. Toutes posent la question de la distribution des intérêts, des ressources et des responsabilités de chacun des acteurs de la société, mais donnent lieu à deux visions très contrastées de ce que sont et doivent être les relations des entreprises avec leurs PP (Damak Ayadi et Pesqueux, 2003; Gendron *et al.*, 2003a; Ballet et Bazin, 2004a; Persais, 2004a)

La mise en oeuvre de la norme ISO 14001, référentiel de système de management environnemental (SME) le plus largement utilisé par les entreprises, constitue un terrain de choix pour étudier les relations entre la TPP et le développement durable. Elle se réfère explicitement à ces deux courants de pensée et tente d'en opérationnaliser certains principes (Gendron, C. *et al.*, 2003a). La norme ISO 14001 est un "accord documenté contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi" (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002) dont l'élaboration et la publication dépendent de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Suite à une première version, publiée en 1996, une version révisée a été publiée en 2004.

La norme ISO 14001 sert de cadre de référence pour la conception et l'évaluation d'un dispositif de gestion environnementale, le SME proprement dit. Pour ce faire, elle prescrit des épreuves (AEI, audit, ...), des modes de relation (règles de fonctionnement, communication interne et externe, division du travail, investissements de formes, certificat...), des compétences et des responsabilités, et la production d'inscriptions (mesures, non-conformités, enregistrements, formalisation). Parmi les prescriptions de cette norme, certaines visent à rendre possible la prise en compte, par l'entreprise qui en fait usage, des préoccupations et enjeux environnementaux de l'ensemble de ses PP.

Les modalités pratiques de sa mise en oeuvre permettent-elles pour autant une intégration équilibrée ou asymétrique des différents points de vue en présence ? Au delà des discours, quelle place est réservée, dans cette recherche d'une « autre façon de faire des affaires », aux consommateurs et aux riverains, qui n'ont guère de possibilités de forcer l'entreprise à prendre en compte leur point de vue ? En quoi les modalités de mise en relation de l'entreprise avec ces PP répondent-elles aux enjeux du développement durable ? C'est à ces questions que cet article vise à répondre en confrontant les prescriptions formulées par la norme ISO 14001 en matière de gestion des PP et les pratiques concrètes développées par les entreprises pour établir des relations avec les riverains et les consommateurs.

Cette analyse a été menée au cours de la phase exploratoire d'une recherche doctorale. Elle s'appuie sur le croisement de trois sources de données : documents techniques relatifs à l'Organisation Internationale de Normalisation et à la norme ISO 14001 ; journaux de bords, notes et comptes-rendus de réunions de travail et de comités de pilotage, recueillis au cours d'activités d'accompagnement de trois entreprises du secteur agroalimentaire (dont une PME), d'une entreprise du secteur aéronautique et d'une industrie chimique en Région Wallonne (Belgique), toutes filiales de grands groupes internationaux, dans leur démarche de formation à la norme ISO 14001 ; huit entretiens non directifs avec des professionnels du management environnemental, « témoins privilégiés » (Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., 1988) de l'évolution de la normalisation de la gestion environnementale en Région Wallonne.

Sans prétendre à une quelconque représentativité des résultats en matière de pratiques des entreprises, cet article contribue à mettre en perspective le développement durable et la TPP, en donnant à voir quelques mécanismes concrets de l'action collective organisée, au travers desquels ces deux cadres de pensée sont articulés.

## **Développement durable et théorie des parties prenantes : des modèles aux rhétoriques similaires**

### **Le développement durable comme espace de négociation d'un changement de modèle de société**

Le développement durable, défini en 1987 comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs" (CMED, 1988), est devenu dans les années 90 le cadre de pensée fondamental des politiques publiques. Il repose sur l'articulation de trois logiques d'action, articulation qu'il postule à la fois possible et nécessaire : le développement économique, le respect de l'environnement, et la cohésion sociale et l'équité. Projet de transformation du projet de société dominant et de son modèle de développement, le développement durable ne peut se concevoir que dans une optique de coopération et de concertation avec tous les acteurs (Garenne, Y., 2002).

Bien qu'interdépendantes, les dimensions économique, sociale et écologique du développement durable ne forment pas un champ d'action homogène. Elles délimitent au contraire des « univers de sens » également pertinents, qui décrivent différemment problèmes et solutions, des systèmes de relations qui partagent des ressources, opportunités et compétences communes mais les hiérarchisent, les distribuent et les utilisent différemment (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). Articuler ces dimensions dans la perspective d'un développement durable nécessite d'articuler ces mondes d'action différents, dont les enjeux, les intérêts et les catégories de pensée ne sont pas d'emblée complètement conciliables. Le développement durable ouvre un espace de négociation entre des acteurs amenés à coopérer et implique des temps, des lieux et des procédures de discussion coopérative ou dialogue entre ces acteurs. Ce processus de dialogue peut se définir comme un mode de discussion permettant de cerner collectivement un problème et établir des accords et des compromis. Il s'agit d'échanger et de confronter des points de vue, et de construire collectivement des compromis susceptibles sinon de concilier, du moins d'articuler ces points de vue (Garenne, Y., 2002).

Ce processus est aussi essentiel par sa dimension cognitive que par sa dimension politique. Le développement durable renvoie à des notions de multiplicité des temporalités et des espaces, d'incertitude, d'irréversibilité, de globalité et d'auto-limitation (Starik, 1995; Driscoll et Starik, 2004; Doane, 2005). Du fait de ce caractère complexe, il implique de nouvelles formes de savoirs autant que de nouvelles formes de coopération entre les acteurs (Mormont, M., 2000; Semal, N., 2005). Une mise en discussion des points de vue afin de produire des accords sur les principes, les règles et les modalités d'action permet de mobiliser et d'intégrer (ne fût-ce que partiellement) les connaissances et compétences distribuées entre les différents acteurs appelés à coopérer pour construire un mode de développement durable (Martinet, A. C. et Reynaud, E., 2001; Persais, E., 2002).

La discussion coopérative s'affirme donc comme « un mode de régulation pertinent pour faire du développement durable une réalité » (Brodhag, C., 2004; Brodhag, C. *et al.*, 2004). Se déployant dans des interactions locales autant que dans des négociations transnationales, elle implique un espace de discussion ouvert, où la liste des acteurs concernés n'est pas définie a priori mais se révèle à mesure que la discussion progresse. Elle implique aussi que chaque acteur soit considéré comme compétent et porteur d'une parole légitime sur le problème commun. Ces « fora hybrides », dans la mesure où ils réunissent les conditions d'une exploration et d'un apprentissage collectifs permettant de faire face aux situations complexes et incertaines, représenteraient la forme la plus aboutie d'un dialogue coopératif entre acteurs concernés par un problème (Callon et Ripp, 1992; Callon *et al.*, 2001).

Dans ce cadre, le comportement attendu des entreprises ne consiste pas seulement à transformer leurs modes de production. Elles sont aussi supposées « jouer le jeu » de la discussion coopérative : la rhétorique du développement durable promeut l'auto-responsabilisation, la communication pro-active, la transparence vis-à-vis de la société civile et des pouvoirs publics, l'engagement dans un dialogue avec les partenaires et les acteurs locaux (Garenne, Y., 2002). Dans la mesure où elle rejoint ces préoccupations, la TPP, qui vise à conceptualiser les modes de relations des entreprises avec les acteurs affectant ou affectés par leurs activités, constituerait une théorie économique pertinente dans le cadre du développement durable.

## **La « stakeholder theory » : une théorisation des relations entre économie et société**

C'est avec les travaux de Freeman (1984) que la « stakeholder theory » ou « théorie des parties prenantes » s'imposa comme l'un des courants majeurs de la pensée managériale actuelle. Cette théorie vise d'une part à analyser et conceptualiser les modes de mise en relation d'une organisation avec l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés par son fonctionnement, appelé « parties prenantes ». D'autre part, elle vise à traduire ces concepts en principes, normes et moyens d'action, afin « d'équiper » les organisations dans leur gestion des PP (Freeman, R. E., 1984; Kochan, T. A. et Rubinstein, S. A., 2000; Mercier, S., 2001; Ballet, J. et Bazin, D., 2004a; Persais, E., 2004a). Le terme « partie prenante » désigne par définition tout « individu ou groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). Ce courant théorique repose sur une représentation de l'organisation comme noeud de contrats, ponctualisant un réseau complexe de relations mettant aux prises des groupes aux intérêts et rationalités multiples et parfois divergents (Rowley, J. T., 1997; Harrisson, J. S. et Freeman, R. E., 1999). Le rôle du dirigeant est de confronter les intérêts et les rationalités des groupes en présence, les concilier et/ou les hiérarchiser, et les intégrer à l'action (Ballet, J. et Bazin, D., 2004a; Persais, E., 2004a; Ballet, J. et Bazin, D., 2004b).

Convenons d'appeler « délibération » ce processus relevant du rôle des dirigeants. Ce processus n'implique pas forcément une interaction en face à face entre dirigeant(s) et PP, mais peut procéder de diverses formes de médiation impliquant des humains ou des objets (porte-parole, documents, moyens de communication, enquêtes et sondages, etc.). Se pose alors une question d'ordre théorique et analytique : celle de l'identification des PP. D'un point de vue théorique, la définition ambiguë des PP proposée par Freeman (Brodhag, C. *et al.*, 2004) ouvre, pour les chercheurs comme pour les gestionnaires, un espace d'interprétation : qui peut être légitimement considéré comme PP ? D'un point de vue analytique, l'analyse des modalités pratiques de la délibération met en lumière l'asymétrie de la gestion des PP par les organisations : quelles sont les PP effectivement prises en compte ? Dans ce débat, deux visions<sup>1</sup> s'affrontent : une vision gestionnaire et une vision éthique de la TTP, selon la terminologie de Ballet et Bazin (2004a).

### **La vision gestionnaire**

La vision gestionnaire pose la question de PP en termes de performance et de pérennité de l'organisation. Les PP détiennent des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, aussi, et bien que les résultats des études empiriques soient ambigus, une bonne gestion des PP est supposée améliorer cette performance. L'entreprise doit connaître les demandes et attentes des PP afin d'améliorer sa stratégie et ses prévisions, et leur donner à voir en quoi elle répond à ces demandes et attentes et mérite leur confiance (Freeman, R. E., 1984; Jones, T. M., 1995; Atkinson, A. A. *et al.*, 1997; Berman, S. L. *et al.*, 1999; Jones, T. M. et Wicks, A. C., 1999; Mercier, S., 2001; Post, F. R., 2003a).

Toutes les PP n'ont pas les mêmes capacités à peser sur la performance de l'organisation, notamment en fonction de la nature du lien qui les y unit. Il s'agit alors de hiérarchiser les PP en fonction de leur degré d'influence sur la performance de l'entreprise et de sélectionner celles dont la défection serait problématique. La TTP propose diverses typologies pour classer les PP sur base de la nature (transactionnelle, institutionnelle) et du degré de formalisation de leur lien avec l'organisation. Carroll (1996) distingue les PP qui peuvent faire valoir des droits ou des intérêts à titre privé ou public dans son fonctionnement (PP primaires) de celles qui ne

le peuvent pas (PP secondaires). Clarkson (1995) et Kochan et Rubinstein (2000) distinguent les PP volontaires, qui recherchent et poursuivent leur propre intérêt à travers l'établissement de relations contractuelles avec l'entreprise, et acceptent le partage de risques inhérent à la transaction, des PP involontaires qui s'exposent malgré elles aux conséquences (externalités) des activités de l'entreprise.

Ces typologies établissent un partage a priori entre les partenaires qui contribuent aux activités techniques et économiques de la firme - propriétaires, actionnaires, employés, fournisseurs, clients, sous-traitants, banques, assurances, ... - et les autres - consommateurs, mouvements associatifs, société civile en général - (Clarkson, M. B. E., 1995; Carroll, A. B., 1996; Pesqueux, Y., 2002). Les relations avec les acteurs publics sont plus ambiguës<sup>2</sup>, et leur classification varie d'une typologie à l'autre.

La principale faiblesse de ces typologies réside dans la définition même des idéaux-types qu'elles proposent. Puisque l'identification repose en grande partie sur les investissements de forme qui stabilisent et formalisent la relation entre l'organisation et les PP, les relations peu formelles sont sous-estimées. De ce fait, si la première catégorie (PP primaire, volontaire) est clairement spécifiée et facilement repérable, la seconde catégorie (PP secondaire, involontaire) est définie par défaut : elle renvoie à un mélange diversifié de relations formelles et informelles et s'avère plus floue et hétérogène.

Le modèle de Mitchell *et al.* (1997) tente de dépasser cette faiblesse en distinguant les PP en fonction des différentes combinaisons des trois attributs qui détermineraient l'efficacité de leurs pressions sur l'entreprise : leur pouvoir (normatif, symbolique ou technico-économique), leur légitimité (en référence à des comportements ou structures reconnues et souhaitées), et l'urgence de la demande (en relation avec les dimensions temporelle et critique du problème). Les PP attireraient d'autant plus l'attention du manager qu'elles possèdent et activent de nombreux attributs (Mitchell, R. K. *et al.*, 1997). Ce modèle, bien que permettant une catégorisation plus fine et plus dynamique des PP, reste comme les précédents profondément ancré dans la vision gestionnaire dans la mesure où il prend peu en compte les influences indirectes sur l'organisation, et où son approche est opportuniste.

Ce qui est sous-jacent à toutes ces typologies, c'est finalement qu'elles inscrivent les relations entre l'organisation et les PP dans un faisceau de rapports de force. C'est le positionnement des PP dans des rapports de force, en fonction de leurs attributs et des ressources qu'elles peuvent mobiliser, qui fonde la légitimité de leurs intérêts, de leurs enjeux, de leur parole, et leur prise en compte dans ce que nous avons appelé le processus de délibération. Cette vision gestionnaire de la TPP légitime l'exclusion de PP ayant des intérêts à défendre mais peu de pouvoirs sur la firme (Persais, 2003 et 2004a) et incorpore une norme d'action implicite : compte tenu de la rationalité limitée des dirigeants, ceux-ci doivent focaliser leur attention sur les PP les plus influentes (Mitchell, R. K. *et al.*, 1997; Jones, T. M. et Wicks, A. C., 1999; Callens, I., 2000).

En d'autres termes, ce sont les dirigeants de l'organisation qui définissent a priori l'espace de délibération, qui le « ferment » littéralement et se font les intermédiaires des points de vue légitimes des PP au cours de réunions de travail en interne, de revues de direction, etc. Mais la médiation qu'ils opèrent est aussi une traduction de ces points de vue dans un autre registre et le cadrage de la délibération est centré sur les intérêts de l'organisation, et de leur articulation avec ceux de ses actionnaires et de la filière de production dans laquelle elle s'insère.

La gestion des relations avec les PP s'appuie sur le système d'information de l'organisation : l'information reçue des PP constitue un moyen d'améliorer le processus de décision dans l'organisation, l'information délivrée aux PP, un moyen d'éviter l'opposition ou de gagner l'adhésion. Ces informations visant à renforcer ou modifier des comportements, elles soutiennent bien un processus de communication (Benoît, D. *et al.*, 1995). Et cette communication s'entend bien dans les deux sens : de l'entreprise vers les PP et inversement. Mais cette communication ne procède pas d'une coopération intersubjective entre PP telle que la décrivent Ballet et Bazin (2004a) : les enjeux, les intérêts, les principes et les modalités d'action restent du seul ressort des dirigeants de l'organisation. La mise en relation de l'entreprise et de ses PP se pense en termes de diffusion et contenu de messages, et comportement attendu des PP (UE, 2004; Attarca, M. et Jacquot, T., 2005). C'est donc un modèle cybernétique de la communication, où la gestion de l'entreprise relève de la gestion de flux d'informations, et où les PP sont en position de destinataires et non d'auteurs d'une parole légitime, que suppose la vision gestionnaire des PP.

### **La vision éthique**

La vision éthique pose la question des PP en termes civiques. Chaque individu ou groupe d'individus potentiellement affecté par ou capable d'affecter l'entreprise, directement ou indirectement, est considéré a priori comme porteur d'enjeux et de paroles légitimes. Leurs droits à ce que ces enjeux et cette parole soient pris en compte par l'organisation sont de nature différente mais de « valeur » équivalente. Aussi, la vision éthique conteste-t-elle les distinctions et la hiérarchisation qu'établissent les typologies mentionnées ci-dessus. Elle n'en propose d'ailleurs aucune (Ballet, J. et Bazin, D., 2004a), d'autant que la complexité et la diversité des situations réelles dans lesquelles les entreprises sont engagées rendent impossible toute définition a priori du caractère important ou moins important des PP (Donaldson, T. et Preston, L., 1995; Jones, T. M., 1995; Jones, T. M. et Wicks, A. C., 1999; Persais, E., 2002).

Les relations entre l'organisation et ses PP sont appréhendées comme des relations d'interdépendance plus que de rapports de force. La TPP devient un mode de conceptualisation de l'insertion de l'organisation dans un collectif et de construction d'un espace de responsabilité de l'entreprise, qui procéderait d'un processus de « coopération intersubjective » permettant de construire les enjeux, contenus, limites, modes opératoires et sanctions qui structurent cet espace de responsabilité (Damak Ayadi, S. et Pesqueux, Y., 2003; Gomez, P.-Y., 2004; Ballet, J. et Bazin, D., 2004a). Ce sont les modalités pratiques de ce processus qui le rendraient efficient : l'identification des PP et la construction des enjeux respectifs ne seraient pas du seul ressort des dirigeants mais s'établiraient au gré des interactions et des connexions que l'évolution de la situation de l'entreprise ferait surgir, dans une dynamique proche du processus d'écologisation décrit par (Latour, B., 1995). Les PP appelées à délibérer se révèlent dans le cours des interactions : l'espace de délibération est maintenu ouvert.

De plus, les dispositifs sur lesquels ce processus s'appuie devraient permettre la participation des multiples PP à une discussion libre de toute contrainte : la vision éthique s'appuie sur un modèle de communication interactionniste, où les acteurs en présence sont en même temps en position d'énonciateurs et de destinataires d'une parole légitime. Ce modèle renvoie aux processus par lesquels les hommes s'entendent, se confrontent sur ce qu'ils vont faire ou ont à faire, et qui contribuent à structurer le monde social vécu (Habermas, 1987, in Darras *et al.*, 1995), plus qu'à des processus visant à influencer les comportements. Une telle « éthique de la discussion » entre une entreprise et ses PP suppose l'établissement d'un cadre rendant

possible cette discussion. Au delà du fait de rendre compte de ses activités, elle implique donc pour l'organisation de rendre possible la prise de parole de ces PP, la reconnaître comme légitime et adopter une attitude réflexive (Bouty, I., 2000; Kingo, L., 2000; Persais, E., 2002; Morroni, F., 2003; Brodhag, C., 2004).

Puisque toutes les PP sont censées participer à la discussion coopérative, dans une optique de développement durable, certains auteurs proposent de considérer l'environnement naturel – entité non humaine - comme une PP à part entière (Buchholz, 1993; Starik, 1995; Stead et Stead, 2000; Bazin et Ballet, 2004; Driscoll et Starik, 2004; Doane, 2005). Cette proposition est controversée. Persais (2002 ; 2004b) fait remarquer que si l'entreprise a la capacité d'agir sur les milieux naturels, l'inverse n'est pas vrai. Pourtant, l'un des thèmes clés du développement durable n'est-il pas que l'environnement naturel entretient avec le développement et les organisations des relations de dépendance mutuelle (CMED, 1988; Driscoll et Starik, 2004) ? Mitchell et al (1997), et Ballet et Bazin (2004a et b) objectent que la TPP impliquerait une explicitation des intérêts; or, la nature « ne peut dire ce qui est bon ou mauvais pour elle » : ses intérêts ne pourraient être explicités. Mais la nature n'est pas pour autant silencieuse, ses intérêts sont « parlés » de façons diverses par une multiplicité d'acteurs humains et non-humains qui influencent la gestion effective du milieu bio-physique et sont influencés par elle (Phillips et Reichart, 2000; Callon. *et al.*, 2001; Driscoll et Starik, 2004), et par des phénomènes de résistance qui viennent sans cesse nous surprendre (Latour, B., 1995).

Proposer de considérer l'environnement comme une PP, c'est aussi un moyen de prendre en compte la complexité des relations que l'homme (et les activités économiques) entretient avec la nature. Mitchell *et al.* (1997), en introduisant la notion d'urgence qui permet de rendre le modèle dynamique et de faire passer une PP d'une catégorie à une autre en fonction du contexte, avaient déjà fait un premier pas vers cette prise en compte de la complexité. Toutefois, la notion d'urgence ne permet pas de rencontrer pleinement les enjeux de protection de l'environnement et de développement durable : les crises, qui déterminent l'urgence d'une situation, génèrent des pollutions massives mais ponctuelles (Driscoll et Starik, 2004) - même si leurs effets peuvent se faire sentir à long terme. Or, les pressions sur l'environnement liées aux pollutions faibles mais chroniques et diffuses, dont les effets sont cumulatifs, sont des problèmes tout aussi importants à prendre en compte (Wright et Nebel, 2002), et constituent le type de pollution le plus fréquent généré par les entreprises.

La vision éthique a aussi ses faiblesses. Elle est critiquée car elle élude des questions théoriques et pratiques essentielles (Damak Ayadi, S. et Pesqueux, Y., 2003; Ballet, J. et Bazin, D., 2004a; Persais, E., 2004b). Cherchant à s'appuyer sur un postulat de coopération et non de rapport de forces, elle a tendance à dépolitiser les relations entre PP. Cette négation du caractère potentiellement conflictuel des relations entre PP est préjudiciable non seulement parce qu'irréaliste, mais aussi parce qu'elle interdit de « parler » les désaccords. En outre, dans la mesure où la construction d'un espace de responsabilité devient un processus intersubjectif entre PP, son déroulement comme ses effets échappent partiellement à l'entreprise et sont sources d'incertitude. Ceci rend le processus de discussion coopérative avec les PP difficile à intégrer à la logique d'action de l'entreprise, qui consiste largement à tenter de maîtriser les incertitudes. De plus, la vision éthique reste muette sur les modalités de clôture de la discussion, étape indispensable à l'action : la discussion coopérative implique-t-elle un partage du pouvoir de décision ? Si oui, est-ce acceptable pour les dirigeants au regard de la définition de leurs responsabilités et comment est-ce conciliable avec le statut juridique actuel de la firme, basé sur le droit de propriété ? Si non, de quels moyens disposent les dirigeants pour concilier et/ou arbitrer les intérêts en présence, multiples et potentiellement

contradictoires ? Enfin, à se démarquer d'une approche opportuniste, la vision éthique ne donne aucune piste sur les possibilités de valorisation de cette discussion coopérative au sein de leur propre espace d'action : l'espace marchand.

Les développements qui précèdent montrent que la TPP propose une alternative au discours dominant sur la prééminence de la recherche de profitabilité des entreprises sur toute autre considération. Elle reconnaît l'importance des groupes, des relations, et repose sur un processus de délibération pouvant prendre différentes formes, de la revue de direction à la discussion coopérative, pour donner sens et solution aux « débordements » des activités des entreprises. Les deux visions concurrentes de la TPP revendiquent une validité empirique, et elles ont à la fois une dimension instrumentale - délivrer des moyens d'action - et normative - énoncer des principes et des normes d'action - (Mercier, S., 2001; Ballet, J. et De Bry, F., 2002; Damak Ayadi, S., 2003; Ballet, J. et Bazin, D., 2004a). Elles se distinguent par le degré d'ouverture de la délibération aux PP et le modèle de communication sous-jacent, et supposent des procédures et dispositifs de mise en délibération différents. Ces caractéristiques constituent dès lors des catégories d'analyse intéressantes pour mettre en perspective la TPP et le développement durable qui placent tous deux le processus de délibération collective des enjeux, objectifs, modalités et limites de l'action au centre de leur projet politique, cognitif et pratique.

### **La norme ISO 14001 au croisement des deux cadres de pensée et d'action**

La mise en œuvre de la norme ISO 14001 constitue un terrain de choix pour comprendre les apports et les limites de la TPP à la réalisation d'un développement durable, car ses prescriptions tentent d'intégrer les apports instrumentaux et normatifs de ces deux cadres de pensée et d'action.

### **La norme ISO 14001 comme outil de développement durable**

Elle constitue un outil de développement durable pour trois raisons. Premièrement, elle vise à aider l'entreprise à se transformer de façon à apporter sa contribution à la réalisation de l'Agenda 21. Elle permettrait à l'entreprise de « se construire une démarche systématique d'identification, contrôle, maîtrise et amélioration des aspects de ses activités susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement » et à améliorer sa transparence et sa communication en matière de gestion de l'environnement (ISO, 1996a). Cette démarche, qui se concrétise dans un dispositif appelé « système de management environnemental », aiderait l'entreprise à se fixer et atteindre ses objectifs économiques et environnementaux (ISO, 2004) : son objet est donc l'articulation entre dimensions économique et environnementale du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Deuxièmement, la certification d'un SME en référence à la norme ISO 14001 constitue « *l'approche la plus courante du développement durable dans les milieux d'affaires* » (Persais, 2004a). Troisièmement, le contenu de la norme ISO 14001 a fait l'objet d'une négociation organisée sur le modèle des fora hybrides dont nous avons souligné l'importance dans le cadre du développement durable. Son processus d'élaboration, standardisé et formalisé, relève de la responsabilité d'un comité technique, comprenant des sous-comités et des groupes de travail, où toutes les « parties intéressées à la norme » en cours d'élaboration se retrouveraient donc « partenaires à droits égaux » dans un processus de discussion des prescriptions à inclure et exclure dans la norme, et de leur formulation. Dès lors, la norme ISO 14001 intégrerait les points de vue de toutes les parties intéressées à la gestion environnementale des entreprises et ferait consensus entre elles : organismes membres de l'ISO, représentants qualifiés des milieux industriels, professionnels du management, instituts de recherche, représentants des pouvoirs publics, des associations de consommateurs et des réseaux associatifs de défense de l'environnement.



Nous relèverons brièvement que cette rhétorique égalitaire et consensuelle ne résiste pas à l'analyse des procédures d'élaboration des normes. La représentation des acteurs intéressés dans ces comités pose question, aussi bien en termes d'équilibre des points de vue en présence qu'en terme de légitimité des représentants participant aux débats. En effet, les coûts de participation aux réunions de travail sont à la charge des participants. Bien qu'ouverts en principe à tous les acteurs intéressés, du fait de l'importance des ressources financières que la participation aux débats mobilise, la délibération inclut majoritairement les acteurs du secteur privé des pays développés au détriment des acteurs associatifs, du secteur public et des pays en développement. De par l'effet de nombre, le point de vue du « monde commercial et industriel »<sup>3</sup>, a dominé les débats et les décisions (Mertz, F., 2001).

On peut également se demander en quoi les acteurs participant aux débats représentent effectivement et se considèrent comme les représentants d'une catégorie de parties intéressées. Ainsi, au cours des travaux d'élaboration de la première version de la norme, une des plus importantes multinationales du secteur pétrolier s'est fait représenter à grands frais par ses cadres dans plusieurs délégations nationales : *« La Belgique était représentée par un Anglais de XX, qui ne parlait pas un mot de flamand, presque pas de français. XX avait un type dans les comités de la norme ISO 14012, un Hollandais. Il y avait un type de XX dans la délégation anglaise, un autre dans la délégation italienne... Qui faisaient partie de la délégation des pays, et qui étaient censés défendre la position de ces pays. Mais ils ne défendaient pas le point de vue du pays, même pas le point de vue européen : ils ne défendaient qu'une seule et même position, celle de XX »*.

Enfin, le mode de clôture de la discussion est asymétrique puisque le droit de vote est inégalement réparti entre les participants aux débats, selon leur statut, le type de réunion et le stade d'élaboration de la norme. La décision revient en dernière analyse aux organismes de normalisation nationaux, qui seuls, disposent du droit de vote à toutes les étapes du processus d'élaboration en fonction du rôle d' « arbitrage des points de vue » (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003) que l'ISO s'arroge. Pour la révision de la norme, l'ISO a consenti d'énormes efforts pour augmenter la participation des acteurs associatifs principalement. Il ressort des quelques interviews réalisées que certaines modifications des spécifications de cette nouvelle version visent à répondre à leurs demandes de renforcer le contenu substantif des spécifications, notamment en matière de respect des engagements, de communication et d'amélioration des performances environnementales.

### **La norme ISO 14001 comme cristallisation de la TPP**

La norme ISO 14001 intègre des concepts, des principes et des moyens d'action de la TPP. Elle vise explicitement à permettre à l'entreprise de répondre au « souci croissant exprimé par les parties intéressées pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable » (ISO, 2004). La norme ISO 14001 définit une partie intéressée comme tout « individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise » (ISO, 1996), ce qui correspond à la définition des PP. Elle ne propose aucun mode ni modèle de hiérarchisation des PP. Elle pose comme principe d'action l'orientation de la gestion de l'entreprise par les exigences multiples du système social global dans lequel elle s'insère, qui en construit et légitime la fonction et lui fournit les ressources dont elle a besoin. Elle suppose que ce modèle de gestion est source de bénéfice mutuel pour tous les acteurs pris dans des relations d'interdépendance : pour l'entreprise comme pour ses PP (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Pour opérationnaliser ces concepts et principes, la norme ISO 14001 prescrit différents modes de mise en relation avec les PP. Il s'agit de faire circuler des informations,

des questions, des représentations, des discours, des documents, bref des énoncés et des objets entre l'entreprise et ses PP.

Du point de vue de la circulation des énoncés et des objets des PP vers l'entreprise, la norme ISO 14001 impose à l'entreprise de se doter de moyens de se tenir informée des préoccupations des PP. Ainsi, l'entreprise doit s'engager à respecter la législation environnementale qui lui est applicable et qui vise à protéger aussi bien des intérêts privés et publics que l'environnement en tant que bien commun. Elle doit également tenir compte de règles sectorielles, de codes de bonne conduite, et d'autres investissements de forme visant à réguler les relations entre organisation et PP, s'ils existent. Elle impose enfin à l'entreprise d'établir un mode de gestion des plaintes qu'elle reçoit des PP externes et d'y répondre « de façon appropriée » et de mettre en place des procédures d'identification, de documentation et de circulation des problèmes et incidents significatifs (ou « non-conformités ») par ses PP internes <sup>4</sup> (ISO, 1996). Enfin, la norme ISO 14001 précise que la politique environnementale de l'entreprise et les programmes d'action qu'elle établit doivent être « en relation » avec les points de vue des PP (ISO, 2004). Cette spécification implique que les attentes et demandes des PP doivent avoir une influence dans les processus de décision et la gestion opérationnelle de l'entreprise, par le biais de ce que nous avons appelé un processus de délibération.

Du point de vue de la circulation des énoncés et des objets de l'entreprise vers les PP, la norme ISO 14001 prescrit que les PP internes (personnel, sous-traitants présents sur le site) non seulement doivent être tenues informées de la teneur et des changements de la politique environnementale, mais aussi sensibilisées et formées à leur rôle dans le SME. Elle lui impose aussi à l'entreprise de communiquer sur sa gestion environnementale : sa politique environnementale doit être « accessible » aux PP externes, et elle est invitée à formaliser dans des procédures et à mettre en œuvre les modes de communication externe de son choix, en complément à la diffusion de sa politique environnementale et aux obligations en matière de communication des informations environnementales auxquelles elle est légalement tenue. La version 2004 de la norme impose à l'entreprise, si elle choisit de ne pas communiquer sur sa gestion environnementale à l'ensemble ou à certaines de ses PP externes, de le consigner et le justifier par écrit. Elle invite toutefois les entreprises à sensibiliser ses clients et fournisseurs, autres PP externes mais primaires et volontaires, à l'environnement (ISO, 2004). Enfin, le certificat auquel elle donne accès peut être mobilisé à des fins de communication.

Nous tirerons de cette description succincte deux conclusions. Tout d'abord, la norme ISO 14001 vise à intégrer les points de vue de toutes les PP sans distinction, en instaurant entre elles un ensemble de modes de communication, c'est-à-dire de mise en relation et de réseaux de circulation (dans les deux sens) d'énoncés et d'objets. Mais d'un point de vue opérationnel, elle laisse la possibilité à l'entreprise de se doter d'une communication « à plusieurs vitesses » : elle établit un niveau minimal, commun à tous, de communication passive, relaie des exigences extérieures de communication pro-active vis-à-vis de certaines PP (pouvoirs publics, personnel, sous-traitants), mais les laisse à la discrétion de l'entreprise pour d'autres PP. L'espace de délibération, en principe ouvert, pourrait dans les faits se fermer à certaines PP.

La deuxième conclusion, c'est que la norme ISO 14001 ne dit rien sur la façon d'opérer pour intégrer les points de vue en présence et orienter la gestion. Elle se garde de prescrire des interactions ni des modes de discussion coopérative locaux, elle espère seulement les rendre possibles. Elle ne garantit pas plus l'interaction et l'intégration qu'elle ne les interdit. D'autant que, comme toute norme procédurale, la norme ISO 14001 ouvre un espace d'interprétation

qui laisse une vaste marge de manoeuvre aux organisations usagers (Power, M., 1997), et ses effets dépendent largement des conditions de sa mise en oeuvre.

C'est donc dans les pratiques effectives de l'organisation que peuvent s'établir, partiellement ou pas du tout, des formes de discussion coopérative entre l'entreprise et ses PP. L'intégration des attentes des PP aboutit-elle à une conciliation des intérêts en présence ou à un processus de réduction de la complexité, qui conduit l'organisation à surestimer l'importance de certains facteurs et de certains intérêts et d'en sous-estimer d'autres (Gomez, P.-Y., 2004) ?

L'asymétrie des modes de mise en relation de l'entreprise avec ses PP contribue-t-elle à en exclure certaines ?

Les PP les plus susceptibles de faire les frais de cette asymétrie sont les PP externes, secondaires et non contractuelles, qui n'entrent pas en relation directe et volontaire avec la firme elle-même pour poursuivre leur intérêt mais qui sont exposées aux conséquences des activités de l'organisation. C'est-à-dire l'individu de la société civile, ne possédant ni ressources indispensables à l'entreprise, ni de pouvoir d'intervention légal dans les affaires de l'entreprise. Il détient certes un pouvoir, mais celui-ci est diffus : il tient au mécanisme de défection ou à celui de prise de parole publique ou de revendication (Le Bas, C., 2004). Bref, le « citoyen lambda », dont le développement durable cherche justement à renforcer la participation aux débats, coopérations et décisions à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société. Tout individu est aussi un citoyen, le riverain comme le maire, le dirigeant d'entreprise ou le travailleur ; mais le fait qu'un citoyen puisse être assimilé à une catégorie de PP ne dépend pas de ses attributs ni de son statut mais bien de sa position dans la relation qui s'établit entre lui et l'entreprise. Les figures du citoyen qui représentent le mieux la relation très asymétrique avec l'entreprise sont les consommateurs et les riverains : ils sont des PP faibles, dans le sens où ils ne possèdent aucun statut autre ni attribut qui rendrait leur défection et leur prise de parole problématique, du moins à titre individuel. Ils peuvent dès lors être légitimement et « scientifiquement » exclus des priorités de l'organisation.

Aussi, c'est à l'analyse des pratiques de l'entreprise vis-à-vis de ces PP que nous allons particulièrement nous intéresser. Nous chercherons à inférer la vision – éthique ou gestionnaire - que les entreprises observées privilégient, au-delà des discours théoriques et des intentions annoncées en toute bonne foi, en nous basant sur les deux catégories d'analyse énoncées ci-dessus. Cette analyse se distingue des analyses empiriques réalisées jusqu'à présent, qui se focalisent généralement sur le contenu informatif dont les systèmes de communication externe des entreprises, par exemple les rapports de développement durable, sont porteurs (Pelle Culpin, I., 1998; Callens, I., 2000; Sinclair-Desgagné, B. et Gozlan, E., 2003). Elle exige de spécifier les interactions, de suivre la circulation des énoncés et des objets entre PP, et des reformulations et traductions qui rendent possible le processus visé.

## **Un espace de discussion coopérative qui se referme sur l'espace marchand**

Qu'est-ce que nos observations et nos entretiens donnent à voir des moyens par lesquels les entreprises et les consommateurs et riverains entrent en relation, notamment pour répondre aux exigences de la norme ISO 14001 ?

### **Le poids plume de la parole du citoyen**

La norme ISO 14001 reconnaît et légitime les initiatives que prennent les consommateurs et les riverains pour entrer en relation avec les entreprises. Celles-ci doivent tenir compte de ces initiatives : l'entreprise qui veut obtenir une certification ISO 14001 doit établir et mettre en

oeuvre une procédure lui permettant de réceptionner et enregistrer les plaintes des PP externes, et y apporter une « réponse appropriée » (ISO, 2004). La gestion des plaintes constitue un point délicat, puisqu'elles sont motivées par une situation où une PP subit les effets d'une externalité négative des activités de l'entreprise et qui est susceptible de devenir conflictuelle. Elles émanent surtout de riverains isolés ou regroupés en associations, les plaintes des consommateurs, étant relatives aux produits, sont le plus souvent gérées dans le cadre du système de management qualité, même quand elles ont trait à la qualité « environnementale » du produit.

La gestion des plaintes est en premier lieu un instrument de pacification des relations avec ces PP. Les entreprises que nous avons observées ont toutes pris soin d'organiser une réception bienveillante des plaintes des PP, afin d'éviter qu'elles donnent une plus large portée à leurs revendications, en les rendant publiques par le biais des médias, en portant plainte auprès de la police de l'environnement ou en entamant des démarches judiciaires. La forme et le contenu de la réponse à apporter à une plainte de PP sont laissés à la discrétion de chaque entreprise et ne consistent pas forcément à identifier et/ou résoudre le problème à l'origine de la plainte. Ainsi, lorsque les normes imposées par la réglementation ou les conditions assortissant le permis d'exploiter sont respectées ou que le problème soulevé par la plainte ne fait l'objet d'aucune réglementation, la plainte reste généralement sans suite : « *Nous sommes en dessous des normes de rejet de graisses dans l'atmosphère, et pour le reste, ce n'est actuellement pas mesurable. Que veulent-ils (ndla : les riverains) de plus ?* » La prise de parole du riverain est enregistrée mais n'est pas reconnue comme légitime, c'est l'outil législatif qui reconnaît et institue les droits et devoirs de l'entreprise vis-à-vis de lui qui est considéré comme légitime. Dans d'autres cas, l'entreprise cherche à empêcher la prise de parole en modifiant la position du plaignant dans le réseau de relations des PP : « *... à chaque plainte, nous leur envoyons une caisse de nos produits. Et croyez-moi, après cela, on ne les entend plus.* » C'est le riverain qui proteste, mais c'est à son identité de consommateur que l'entreprise fait appel pour le faire taire.

La gestion des plaintes vise aussi à utiliser celles-ci comme source d'informations pour améliorer les décisions et orienter la gestion de l'entreprise. C'est là tout l'intérêt de l'enregistrement et de la traçabilité : si une plainte est récurrente, elle peut être l'indice d'un problème chronique d'ordre technique ou organisationnel. C'est à ce titre que la réalisation d'un inventaire des plaintes du passé fait partie intégrante de l'analyse environnementale, démarche diagnostique sur base de laquelle doivent être définis la politique environnementale, les objectifs, les cibles et les programmes d'action en matière de gestion environnementale. La définition de ces éléments du SME, de même que leur réévaluation au moins annuelle lors d'une revue de direction consacrée au SME, doit prendre en compte les préoccupations exprimées par les plaintes des PP. Pourtant, certaines entreprises contournent ces exigences : profitant du fait qu'elles n'avaient pas gardé de trace écrite des plaintes reçues avant l'engagement dans une démarche de certification environnementale, deux des entreprises observées ont choisi de « *remettre les compteurs à zéro* » et de ne tenir compte que des plaintes futures. Elles ont affirmé dans leur analyse environnementale n'avoir jamais reçu de plaintes des riverains tout en imposant à leur personnel d'effacer de la mémoire collective les plaintes bel et bien exprimées antérieurement par les PP.

De plus, intégrer les préoccupations exprimées par ces plaintes suppose que l'entreprise se dote de processus permettant de les transformer en informations utilisables par le manager, notamment lors de la revue de direction (Persais, 2002; Damak Ayadi et Pesqueux, 2003), de les traduire – au sens donné à ce terme par Michel Callon – en indicateurs de performance ou

seuils d'alerte, par exemple. Aucune entreprise observée n'a mis en place de tels processus. Tout au plus l'une d'elles, de petite taille, a-t-elle décidé d'intégrer cette information dans le carnet de bord du chef de production, mais l'utilisation de cette information est laissée à sa seule sagesse. La réponse d'une entreprise à une plainte se limite le plus souvent à une forme élaborée d'accusé de réception et à son archivage, sans qu'elle soit pour autant analysée et qu'elle suscite une réflexivité de la part de l'organisation. Dès lors, le travail de traduction des plaintes et des demandes en informations utiles pour l'entreprise ne se fait tout simplement pas.

Enfin, la gestion des plaintes constitue aussi un dispositif d'alerte, si les modes de mise en relation permettent de les prendre en compte dans le cours même de l'action. Ainsi, cette entreprise qui a noué des liens de collaboration avec des riverains proches de l'usine : *« Ce sont les voisins qui me préviennent quand le système de dépoussiérage a un problème. Ils le sentent avant que nos appareils le détectent. Ça nous permet d'intervenir très tôt »*. Mais ces événements relèvent de la rencontre plus que de l'action organisée. Dans la mesure où elles sont difficiles à systématiser et à formaliser, elles n'apparaissent pas immédiatement aux entreprises comme valorisables dans le cadre d'une procédure de certification.

En résumé, la gestion des plaintes organise un flux d'informations relatives aux préoccupations (problèmes, enjeux, demandes) des PP externes vers l'entreprise. Mais elle ne permet pas forcément aux PP et à l'entreprise d'interagir et d'établir une discussion coopérative. Elle ne garantit pas non plus que les préoccupations des PP soient rendues utilisables et effectivement utilisées dans les lieux, dans les moments et par les personnes engagées dans le processus de délibération.

On peut s'interroger sur la façon dont d'autres dispositifs et sources d'informations existant dans les entreprises, les analyses de marché par exemple, pourraient être mobilisées dans le cadre de la réalisation et de la remise à jour d'une analyse environnementale. Aucune observation, aucun témoignage recueilli dans le cadre de cette étude n'a permis de mettre en évidence des pratiques de cet ordre.

### **Des procédures de communication externe instrumentalisées**

La norme ISO 14001 impose aussi à l'organisation de se doter d'un ensemble de procédures de communication externe avec les riverains et les consommateurs. Seules des procédures de communication passive sont imposées. La norme ISO 14001 invite toutefois les entreprises à envisager des initiatives supplémentaires (comme la publication d'un rapport environnemental) et leur impose de consigner leur décision en la matière par écrit. La version 1996 est muette quant au contenu de cette communication, mais la nouvelle version de la norme précise que, si des modalités de communication externe sont développées, cette communication doit porter sur les aspects environnementaux significatifs de l'entreprise (ISO, 2004).

Certaines entreprises observées adoptent une position minimaliste en matière de communication externe. Leur interprétation de l'exigence générique de la norme que l'entreprise rende l'information environnementale accessible aux PP la réduit à l'obligation d'envoyer une copie de leur politique environnementale. Sommaire et abstraite tout à la fois, la politique environnementale ne contient guère d'informations appropriables et utilisables par les consommateurs et les riverains (Morroni, F., 2003). Mais dans la mesure où elle est sensée refléter les engagements de l'entreprise en matière de gestion environnementale, où l'entreprise est supposée tenir ses engagements et où la certification est supposée garantir leur

réalisation, la politique environnementale suffirait à montrer aux riverains et aux consommateurs que l'entreprise gère l'environnement dans un souci de bénéfice mutuel. Aller au delà de cette exigence, c'est prendre le risque que l'information dévoilée « vous revienne à la figure », c'est-à-dire qu'elle rende possible une prise de parole efficace de ces PP, ce que ces entreprises ne souhaitent pas.

A contrario, certaines entreprises développent une communication externe active, principalement en publiant des rapports environnementaux. Ceux-ci soulèvent beaucoup de questions quant à leur pertinence, leurs finalités, leur contenu et leurs formats. Ils mettent généralement bien en exergue les points forts de la gestion environnementale de l'entreprise qui les publie, de façon à améliorer ou renforcer son image de marque auprès des PP. Leur transparence quant à ses points faibles est par contre plus problématique. Certains rapports évacuent ou minimisent les informations relatives à leurs aspects environnementaux significatifs, ou les restituent selon un format qui en restreint la portée, en ce sens qu'il ne permet pas aux PP de s'en emparer pour poursuivre leurs propres objectifs, formuler de nouvelles demandes, produire des dénonciations. C'est le cas de la présentation des données sous forme d'indicateurs en valeurs absolues, qui ne permettent pas d'établir des relations avec les dimensions temporelles, spatiales ou volumiques du process de l'entreprise. Dans d'autres cas, ces rapports utilisent un jargon de spécialistes. La compréhension et plus encore l'utilisation des informations qu'ils délivrent nécessitent de la part du lecteur un niveau et un champ d'expertise qu'il ne possède pas forcément (Pelle Culpin, I., 1998; Morroni, F., 2003; Persais, E., 2004a). Dès lors, ils ne permettent pas à tous les consommateurs et riverains de prendre part au processus de délibération des pratiques, des objectifs et des règles d'action de l'entreprise en matière de gestion environnementale. Ils sont manifestement peu lus par ces PP, et échouent à gagner leur confiance et apaiser leurs inquiétudes (Morroni, F., 2003). Leur efficacité même en tant qu'instrument de promotion de l'entreprise et de pacification de ses relations avec ses PP est très incertaine.

D'autres modalités de communication sont expérimentées, comme les journées « portes-ouvertes » ou des réunions d'informations des riverains. Si ces modalités permettent d'établir des échanges locaux, mettent en présence des points de vue divergents et donnent aux acteurs l'opportunité de les confronter, ils ne garantissent ni l'établissement d'interactions de coopération et de concertation, ni la transparence des informations échangées, ni la pacification des relations entre l'entreprise et les PP. Ainsi, une entreprise qui avait organisé une réunion d'information des riverains à l'occasion de l'implantation de nouvelles activités afin d'éviter toute protestation ou revendication à l'encontre du projet a néanmoins dû faire face à une vive opposition de la population lors de l'enquête publique liée à l'obtention d'un permis d'environnement. Ce que les riverains demandaient ne relevait pas de l'obtention d'information mais de la concertation, c'est-à-dire que l'entreprise soit prête à entendre leur point de vue et à modifier son projet pour prendre en compte leurs intérêts.

Enfin, notons encore que les associations de consommateurs semblent, depuis un an ou deux, vouloir prendre le relais. Ainsi, au cours de l'année 2003, le magazine de l'association belge des consommateurs, Tests-achats, a publié deux études d'un concept nouveau. Il s'agissait de comparer le comportement « éthique » d'un panel d'entreprises présentes en Belgique sur les mêmes marchés, et dont les produits sont très comparables et substituables. Les critères d'évaluation du comportement éthique, bien que ne se référant explicitement ni à la norme ISO 14001, ni au SME, se basent bel et bien sur des pratiques de gestion qu'ils prescrivent : politique environnementale formalisée, respect de conventions sectorielles, transparence. Un classement des marques est directement proposé au consommateur. En lisant ces articles, le

consommateur est informé de certains aspects des modes de production, qui restaient dans l'ombre pour lui, et par une source en laquelle il a placé sa confiance. Mais surtout, le format de cette information lui permet de relier ce nouveau savoir à ses pratiques d'achats. Ces initiatives introduisent un risque de voir s'enclencher et se globaliser des comportements de défection de la part des consommateurs. En donnant aux consommateurs la possibilité de peser sur le processus de délibération, par le biais des effets agrégés de leurs comportements individuels sur les marchés, les acteurs associatifs contribuent à renouveler les formes de l'action collective (Gendron, C. *et al.*, 2003b).

### **Le paradoxe de la certification : mise en visibilité et masque**

La norme ISO 14001 rend possible l'obtention d'une certification de l'organisation, attestant de la conformité de son SME aux exigences du référentiel. Ce certificat s'apparente à un label en ce que sa portée symbolique en fait potentiellement un support de communication à l'égard des PP. La certification est une procédure prescrivant un ensemble d'activités de vérification et d'attestation standardisées par un organisme tiers indépendant (Reverdy, T., 1998; Mertz, F., 2001). C'est un acte public, qui se matérialise par la délivrance d'un certificat et fait l'objet d'une « publicisation » de la part de l'entreprise. Le certificat délivre un signal supposé créer de la confiance et renforcer les relations de l'organisation et de ses PP (Benezech, D., 1996; Karpik, L., 1996).

Mais le signal que délivre la certification est ambigu. La certification n'atteste de rien d'autre que de la conformité des pratiques de l'entreprise certifiée d'une part à sa propre politique environnementale et ses propres objectifs, et d'autre part aux exigences procédurales de la norme ISO 14001. Elle ne prétend pas garantir la pertinence des décisions et actions de l'entreprise, notamment par rapport aux intérêts des PP. De plus, la procédure aboutit à la délivrance d'un certificat unique, alors que le fait d'être en conformité avec les exigences de la norme ISO 14001 peut recouvrir des situations différentes d'une entreprise à l'autre, ce qui rend la comparaison entre entreprises certifiées difficile (Power, M., 1997; Reverdy, T., 2002). Enfin, l'attestation est valable pour trois ans, alors que les procédures de vérification ne donnent que des images ponctuelles des activités de l'entreprise. Le paradoxe de la certification est qu'elle masque autant qu'elle donne à voir les pratiques de gestion environnementale des entreprises. Les riverains et les consommateurs qui connaissent la procédure de certification de conformité à ISO 14001, parfois pour en avoir fait l'expérience dans leur milieu professionnel, font état de leur scepticisme quant à la garantie offerte par la procédure de certification. Une recherche menée auprès des consommateurs montre que, dans leur grande majorité, soit ils ignorent l'information délivrée par le certificat, soit ils la considèrent comme dépourvue de sens (Mac Gray, H., 2002; Van Regenmortel, I. et Rousseau, C., 2004).

Ce signal parvient-il au moins aux riverains et aux consommateurs ? Il existe deux voies de diffusion du label « certifié conforme à ISO 14001 ». La première voie est son utilisation à des fins de publicité. L'entreprise peut en faire mention sur les documents de communication institutionnelle, c'est-à-dire qui circulent dans les espaces marchand et politico-administratif. Mais cette référence au label ne figure pas sur les documents publicitaires destinés au grand public qui peut donc ne pas être informé de l'obtention d'une certification. Elle ne peut pas non plus figurer sur les étiquettes des produits mis en vente, afin de ne pas introduire de distorsion de concurrence. Les distributeurs ne relayant guère l'information, la certification ne saurait constituer un repère pris en compte dans le comportement d'achat du consommateur moyen (Van Regenmortel, I. et Rousseau, C., 2004).

La deuxième voie est d'être repris sur les listes d'entreprises certifiées rendues accessibles sur certains sites Internet. L'information est accessible au public, mais l'effectivité de cette information suppose que le riverain ou le consommateur sache que cette information leur est accessible et qu'il se livre à une recherche active de l'information (Benoît, D. *et al.*, 1995). Ce comportement n'est adopté que par une minorité déjà bien informée de citoyens (Morroni, F., 2003). Ce type de dispositif ne garantit donc pas que l'information va circuler dans de nouveaux réseaux, de nouveaux espaces, de nouveaux champs d'action.

En résumé, la certification n'apporte aux riverains et aux consommateurs ni confiance, ni moyens d'action sur le processus de délibération. Elle est par contre pertinente pour d'autres PP. Le signal de la certification circule et vaut essentiellement dans l'espace marchand, où elle remplit deux fonctions. En jetant les bases d'un monde commun, elle renforce la coordination marchande et industrielle (Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996). Elle vise également à éviter les « entreprises pirates », qui communiqueraient indûment sur leur gestion environnementale, ce qui reviendrait à recueillir les bénéfices d'une image « vert » sans consentir les efforts adéquats, ni consentir les coûts nécessaires (Schmidheiny, S., 1992).

## Conclusions

La norme ISO 14001 est considérée par de nombreux experts et/ou chercheurs et de nombreux industriels comme un outil de développement durable et comme une cristallisation de la « stakeholder theory ». Cette légitimité tient notamment à ce qu'elle impose aux entreprises d'établir et de mettre en oeuvre des modes de mise en relation avec l'ensemble des PP à leur gestion environnementale. Chaque individu ou groupe concerné est supposé a priori porteur d'enjeux légitimes : il est dès lors en position de revendiquer une information transparente et de formuler une parole légitime sur tout ce qui touche à cette gestion environnementale. La norme ISO 14001 semble donc porter la vision éthique de la TPP, qui implique un processus ouvert de délibération des règles, principes et modalités de cette gestion environnementale et un modèle de communication interactionniste. Mais l'analyse des modalités pratiques et dispositives par lesquelles les entreprises engagées dans une démarche de certification ISO 14001 entrent effectivement en relation avec leurs PP nous oblige à nuancer cette affirmation. Le développement durable et la TPP ne sont pas naturellement convergents.

Les développements qui précèdent révèlent l'ambiguïté de la norme ISO 14001 en terme de gestion des PP : la définition large des PP qu'elle propose est dans la lignée de la vision éthique de la TPP, mais elle ne prescrit pas de modalités de mise en relation avec les PP qui relèvent de la discussion coopérative caractéristique de cette vision de la TPP. Ses prescriptions minimales se bornent à organiser des flux d'informations dans les deux sens, des PP vers l'entreprise et de l'entreprise vers les PP, mais elle reste floue sur les modalités de connexion, de croisement, d'intégration de ces flux, déléguant cette responsabilité à l'entreprise. Ces flux semblent s'écouler en parallèle : les médiations qui organisent les flux d'informations fragmentent la relation entre l'entreprise et ses PP en une succession d'actions-réactions bien plus qu'elles n'aménagent des possibilités d'interactions. Les pratiques et les dispositifs observés restent très proches du modèle de planification stratégique en vogue dans les années 1950-1960. Il s'agit plus de permettre aux top-managers de réaliser la synthèse au bénéfice de la firme que d'ouvrir l'espace de délibération de l'action à toutes les PP.

Nous avons également souligné que les exigences de la norme ISO 14001 ne garantissent pas que la teneur et le format des informations circulantes en feront des ressources que les PP



pourront mobiliser pour faire entendre et reconnaître leur parole dans le processus de délibération, ce qui contribue à les en exclure. Leur pouvoir d'action sur ce processus de délibération est associé aux ressources et aux alliances qu'ils sont en mesure de mobiliser pour se mettre en position de produire un énoncé légitime aux yeux de l'entreprise : la loi ou le monde associatif (Stengers, I., 1997). Les acteurs reconnus comme PP légitimes ont un caractère institutionnel marqué et sont de fait, ou potentiellement, des membres de la « grande famille ISO », forme de collectif se déployant essentiellement dans l'espace marchand et qui comprend les producteurs de la norme, l'ISO et ses partenaires institutionnels, les managers de l'entreprise, ses partenaires économiques et les experts institutionnels locaux. Les choix des modes de mise en relation avec les riverains et les consommateurs que font les entreprises observées répondent avant tout à un souci de pacification des relations et de préservation d'une image de marque sur un marché. La mise en relation avec les PP reste un instrument au bénéfice de la performance de la firme plutôt que de préfigurer une nouvelle forme de démocratie technique.

Des modes de mise en relation avec les PP « plus interactionnistes » sont certes possibles. De nombreux acteurs de l'espace marchand (entreprises, professionnels du management, investisseurs institutionnels, associations de consommateurs, ...) trouvent des lieux, des moments, et des moyens de se réunir en fora hybrides où la confrontation et l'articulation des points de vue peuvent se réaliser. Mais l'accès du citoyen à ces fora est plus que limité. Les relations de l'entreprise avec les riverains et les consommateurs se réalisent à travers des médiations qui visent autant à les contacter qu'à les maintenir à distance. Des modalités plus interactives de relation entre l'entreprise, et les riverains et les consommateurs sont expérimentées localement et sporadiquement, mais ces initiatives échappent à toute volonté de rationalisation et de formalisation. Elles sont dès lors valorisables dans le cadre d'une certification de conformité à la norme ISO 14011. De plus, les entreprises ont du mal à tirer parti de ces expériences individuelles, dont le caractère singulier et incertain rend vaines leurs tentatives de comparaison, d'évaluation et de capitalisation. Elles auraient besoin de pouvoir échanger et engranger collectivement leurs expériences de « discussion coopérative » avec les riverains et les consommateurs, pour se les approprier.

La norme ISO 14001 laisse à l'entreprise toute latitude d'établir des modes de relations différenciées au gré de ses propres intérêts et de ses propres objectifs. Les choix qu'elle pose, les dispositifs qu'elle met en place, les pratiques qu'elle institue induisent une hiérarchisation implicite des PP et un partage entre PP légitimes et non légitimes. Ils contribuent, parfois au corps défendant de l'entreprise, à disqualifier les enjeux, les intérêts, les revendications des consommateurs et des riverains lors du processus de délibération. Ils réduisent de fait le degré d'ouverture de la délibération que la norme ISO 14001 laissait a priori ouvert conformément au paradigme de développement durable. Ils révèlent un modèle de communication instrumental et peu interactionniste. Les entreprises, par pragmatisme ou par stratégie, semblent donc pour le moment privilégier la vision gestionnaire de la TPP.

La disqualification de certaines PP par le dispositif actuel non seulement déforce la norme ISO 14001 en tant que mode de régulation alternatif des rapports entre économie et société dans le paradigme du développement durable, mais grippe la dynamique d'apprentissage collectif que permettent l'intégration de l'organisation dans la communauté locale et la discussion coopérative (Persais, E., 2002; Gendron, C. *et al.*, 2003a). Le potentiel d'intégration du droit de négociation de toutes les PP paraît faible en l'absence d'un dispositif de veille citoyenne par les associations de consommateurs et de défense de l'environnement, comparable à celui qui existe aux USA pour le Responsible Care. Ce dispositif permet à ces associations de comparer et de requestionner les pratiques et les décisions des entreprises

et/ou d'enclencher une réponse du marché, mettant les consommateurs et les riverains en position de sujets, auteurs d'une action et d'une parole légitime au sein du réseau de la grande famille ISO.

### Notes

1. Ces approches sont aussi qualifiées d'empirique pour la première et de normative pour la seconde. Nous n'avons pas retenu cette classification fondée sur une opposition artificielle de deux termes : fondement empirique et visée normative, qui ne nous semblent pas a priori s'exclure mutuellement. Pour une revue approfondie de la littérature sur la TPP, se référer à Mercier (2001), Persais (2002), Damak-Ayadi (2003), et Damak Ayadi et Pesqueux (2003).
2. N'établissant de contrat direct avec l'organisation que dans le cadre des marchés publics, ils n'entretiennent pas moins des relations formalisées par le biais des réglementations, autorisations et inspections, et détiennent des ressources et des compétences dont l'organisation a besoin. Mais l'Etat est directement ou indirectement l'arbitre et le protecteur des intérêts de toutes les personnes morales et physiques relevant de sa juridiction, donc de l'organisation et de ses PP tout à la fois (Lascoumes, P., 1994).
3. Selon la terminologie de l'Agenda 21, cette terminologie regroupe l'ensemble des acteurs économiques de tous secteurs, de toutes tailles, ainsi que leurs associations et fédérations professionnelles.
4. Les enjeux de cette communication interne ne se limitent pas à la prise en compte des intérêts des PP internes de l'entreprise : s'y mêlent des enjeux de révélation de l'information à destination des dirigeants, et de contrôle a priori et a posteriori des tâches effectuées par les membres de l'organisation, et donc des individus eux-mêmes (Gomez, P.-Y., 1996), ce qui constitue un tout autre débat que celui abordé dans cet article

### Références bibliographiques

- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. et Wells, R. B. "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, 38 1997, p. 25-37.
- Attarca, M. et Jacquot, T. *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Angers, XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, du 6 au 9 juin 2005, p.
- Ballet, J. et Bazin, D. "Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes", *Vertigo*, 5 (2): 2004a, p. 10.  
<http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- Ballet, J. et Bazin, D. "L'éthique d'entreprise: intérêt pour soi, intérêts d'autrui, intérêt pour autrui", *Entreprise Ethique* (20): 2004b, p. 78-86.  
<http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- Ballet, J. et De Bry, F. *La responsabilité sociale des entreprises autour de quelques questions*. Montréal, septembre 2002, Conférence d'inauguration de la session 2002-2003 de la Chaire "Economie et Humanisme" de l'Uqam, p.
- Benezech, D. "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 27-44.
- Benoît, D., Darras, B., Fondin, H., Lamizet, B., Lipiansky, M., Mucchielli, A., Picard, D. et Prédal, R. *Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication*. Paris: Editions de l'Organisation, 1995, 414 p.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T. M. "Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 1999, p. 488 - 506.

Bouty, I. "Interpersonal and interaction influences on informal resource exchange between r&d researches across organizational boundaries", *Academy of Management Journal*, 43 (1): 2000, p. 50-65.

Brodhag, C. *La dynamique des réseaux et des systèmes d'information en soutien au renforcement des capacités*. Ouagadougou, Colloque international sur l'Economie de l'eau et le Développement durable, , le 6 avril 2004, p.

Brodhag, C., Gondran, N. et Delchet, K. "Du concept à la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD 21000", *Vertigo*, 5 (2): 2004, p. 11.  
<http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>

Callens, I. *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises: des théories de la firme à la validation empirique*. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences économiques, Sociales et Politiques., 2000, 321 p.

Caroll, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1996, p.

Clarkson, M. B. E. "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 1995, p. 92-117.

CMED. *Notre avenir à tous*. Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Montréal, Editions du Fleuve/ Les publications du Québec: 1988, 434 p.

Damak Ayadi, S. *La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie normative?* Louvain, 24e Congrès de l'Association francophone de comptabilité, du 22 au 23 mai 2003, 18 pp. p.

Damak Ayadi, S. et Pesqueux, Y. *La théorie des parties prenantes en perspective*. Angers, le 15 mai 2003, Atelier de l'AIMS "Développement durable", 19 p.

De Munck, J. et Verhoeven, M. *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, 1997, 278 p.

Donaldson, T. et Preston, L. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implication", *Academy of Management Review*, 20 (1): 1995, p. 65-91.

Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984, p.

Friedman, A. L. et Miles, S. "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Study*, 39 (1): 2002, p. 1-21.

Garenne, Y. "Le défi de la neutralité axiologique dans l'introduction du développement durable dans les entreprises", *Esprit Critique*, 04 (04): 2002. <http://vcampus.univ-perp.fr/espritcritique/0404/article10.html>

Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. "Codes de conduite et entreprise mondialisée: Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?" *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)* (12): 2003a, p. pp. 22.

Gendron, C., Turcotte, M.-F., Audet, R., de Bellefeuille, S., Lafrance, M.-A. et Maurais, J. "La consommation comme mobilisation sociale: l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries", *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)* (15-2003): 2003b, p. pp.22.

Gomez, P.-Y. "Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 113-131.

Gomez, P.-Y. *Le management responsable: une grille de lecture*. Lyon, du 18 au 19 juin 2004, Colloque ESDS "Les enjeux du management responsable", 5 p.

Harrisson, J. S. et Freeman, R. E. "Stakeholders, Social Responsibility and Performance : Empirical evidence and theoretical perspective", *Academy of Management Review*, 45 (5): 1999, p. 470-485.

ISO 1996. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.

ISO 1996a. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.

ISO 2004. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.

Jones, T. M. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, 20 (2): 1995, p. 404-437.

Jones, T. M. et Wicks, A. C. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 1999, p. 206-221.

Karpik, L. "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du travail*, 47 (4/96): 1996, p. 527-550.

Kingo, L. *Combining Business, Stakeholders and Sustainable Development*. Aalborg, Danemark, "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries". The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000, p.

Kochan, T. A. et Rubinstein, S. A. "Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11 (4): 2000, p. 367-386.

Lascoumes, P. *L'éco-pouvoir : environnements et politiques*. Paris: La Découverte, 1994, p.

Latour, B. "Moderniser ou écologiser ? A la recherche de la "septième" cité." *Ecologie Politique* (13): 1995, p. 5-27.

Le Bas, C. *Définition, contexte et visions du management responsable. Une mise en perspective de travaux économiques récents*. Lyon, du 18 au 19 juin 2004, Colloque ESDES "Les enjeux du management responsable", 15 p.

Mac Gray, H. *ISO 14000: A fact sheet for NGOs*. ISO 14000: A factsheet for NGOs. Ecologia's ISO 14000/EMS program, 2002.

<http://www.ecologia.org/iso14000/standard/factsheet.html>, en ligne, le 5 janvier 2004.

Martinet, A. C. et Reynaud, E. "Shareholders, Stakeholders et stratégie", *Revue française de Gestion*, 27 (135): 2001, p. 12 - 25.

Mercier, S. *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*. Québec, XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001, 24 pp. p.

Mertz, F. "Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme", *Environnement et Société*, 26 2001, p. 95-102.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy Management Review*, 22 (4): 1997, p. 853-886.

Mormont, M. *Développement durable et relation entre science et société*. Louvain la neuve 21-24 novembre 2000, Chaire Quetelet, p.

Morroni, F. 2003. Rapport environnemental, Déclaration environnementale, Rapport de développement durable: état de la situation. *Communication lors de la Journée thématique "Rapports environnementaux, rapports de développement durable, déclarations environnementales"*. Arlon, le 5 juin 2003: Fondation Universitaire Luxembourgeoise.

OCDE. *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*. Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics. Paris: Editions de l'OCDE, 2001, p.

<http://www.oecd.org/dataoecd/46/42/2074991.pdf>

Pelle Culpin, I. *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Paris 9 Dauphiné, 1998, p.

Persais, E. *L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes*. Paris, XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 5 au 7 juin 2002, 30 pp. p.

- Persais, E. "Les rapports sociétaux. Enjeux et limites", *Revue française de Gestion*, 30 (152): 2004a, p. 167-197. <http://www.strategie-aims.com/dd03/comdd/persais.pdf>
- Persais, E. "Une gestion durable de l'environnement permet-elle véritablement de limiter le risque?" *Entreprise Ethique* (20): 2004b, p. 99-107. <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- Pesqueux, Y. *Organisations : modèles et représentations*. Paris: Presses Universitaires de France, 2002, p.
- Post, F. R. "A Response to "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique"", *Mid-American Journal of Business*, 18 (1): 2003a, p. 25-35.
- Power, M. *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 183 p.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 1988, 271 pp. p.
- Ravix, J. T. et Romani, P.-M. "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 275-290.
- Reverdy, T. *L'invention du management environnemental, extension de la qualité industrielle et régulation négociée de l'environnement*. Thèse de Doctorat en Génie Industriel mention Economie et Sociologie. Grenoble: Université Pierre Mendès France/Institut National Polytechnique de Grenoble, CRISTO, 1998, p.
- Reverdy, T. *Initiatives volontaires et action publique dans le champ de l'environnement : alternative ou complémentarité? L'exemple de la certification ISO 14001*. Communication, Séminaire "Environnement et Développement" du Ministère de la Recherche de la République Française, 18 avril 2002., p.
- Rowley, J. T. "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22 (4): 1997, p. 887-910.
- Schmidheiny, S. *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*. Paris: Dunod, 1992, 392 p.
- Semal, N. "Le développement durable est-il l'héritier du mouvement pro-environnement?" *Esprit Critique*, 7 (1): 2005, p. 16 pp. <http://www.espritcritique.org/0701/esp0701article08.pdf>
- Sharma, S. "L'organisation durable et ses stakeholders", *Revue française de Gestion*, 27 (135): 2001, p. 154-167.
- Sinclair-Desgagné, B. et Gozlan, E. "A theory of environmental risk disclosure", *Journal of Environmental Economics and Management*, 45 (2): 2003.
- Stengers, I. *Sciences et Pouvoirs. Faut-il en avoir peur?* Bruxelles: Editions Labor, 1997, 89 p.
- UE. *Responsabilité Sociale des Entreprises. Un guide pour une communication efficace*. Responsabilité Sociale des Entreprises. Un guide pour une communication efficace. Commission Européenne. Direction Générale des Entreprises, 2004. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_fr.pdf), en ligne, le 30 mai 2005.
- Van Regenmortel, I. et Rousseau, C. "Que pensent les consommateurs des éco-labels?" *Du Côté des Consommateurs* (149): 2004.

#### Adresses des sites Internet consultés

ISO, Organisation Internationale de Normalisation  
<http://www.iso.ch/>